

## 日本企業におけるグローバル人材育成の課題（経営者教育研究グループ）

|     |   |
|-----|---|
| 著者  | 松本 芳男   |
| 雑誌名 | 経営力創成研究   |
| 号   | 10  |
| ページ | 81-88   |
| 発行年 | 2014-03   |
| URL | <a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00007576/">http://id.nii.ac.jp/1060/00007576/</a> |

# 日本企業におけるグローバル人材育成の課題

## Issues of Developing Global Personnel in Japanese Companies

東洋大学経営力創成研究センター 客員研究員 松本芳男

### 要旨

近年、日本企業の間で「グローバル人材育成」が喫緊の課題となっているが、その背景には、世界経済における日本のプレゼンスの低下という事実がある。戦後、日本経済の高度成長を支えてきたソニー、パナソニック、シャープなどかつてのエクセレントカンパニーが巨額の赤字に苦しんでいるのが象徴的な事例である。電機・家電に象徴される日本企業の業績不振の原因として、本稿では「グローバル人材の不足」に注目し、その育成策を探る。

本稿では、グローバル人材に不可欠な能力・スキルを①「地球単位」で世界を見る発想、視点、行動、②「多様性」を理解し、受け入れ、活用する能力、③優れたコミュニケーション能力、とした。これらの能力・スキルを育成する4つの特徴的なプログラムを検討し、各企業のニーズに応じた利用法を提案する。

キーワード (Keywords) : グローバル人材(global personnel)、多様性(diversity)、コミュニケーション能力(communication skill)、古典と対話(classics and dialog)、異文化教育(cross cultural education)

### Abstract

Japanese Companies try to develop global personnel recently. There is a fact at bottom that presence of Japanese economy decrease in world economy. Sony, Panasonic and Sharp which leaded high growth Japanese economy after war as excellent companies suffer huge deficit. We notice lack of global personnel as cause of stagnation of performance of Japanese companies. We search measures of developing global personnel.

## はじめに

近年、日本企業の間でグローバル人材育成が喫緊の課題となっている<sup>i</sup>。「経営のグローバル化」が唱えられてすでに数十年も経過した今日、なぜ日本企業がいまさらのようにグローバル人材の育成を急務と考えているのか<sup>ii</sup>。本稿ではまずその背景を探る。次いで、そもそも「グローバル人材」とはどのような能力やスキルを身につけた人材であるのかを明らかにした上で、そうした能力やスキルを備えた人材をどのようにして育成するのかということを検討する。

### 1. 日本で「グローバル人材育成」が求められている理由は何か？

日本企業の間で「グローバル人材育成」が求められている背景には、世界経済における日本のプレゼンスの低下という事実がある。内閣府「世界経済の潮流」（2010年5月28日）により世界のGDPに占める主要国の割合を見ると、2009年では、1位がアメリカで24%、2位が日本で8.8%、3位が中国で8.3%であった。しかし2030年には、1位が中国で23.9%、2位がアメリカで17.0%、3位が日本で5.8%と予想されている。

また国際競争力ランキングにおける日本の競争力の低下も著しい。国際経営開発研究所（IMD）の『世界競争力年鑑 2012』によれば、2009年では日本は17位であったが、2012年には27位に後退し、韓国（22位）、中国（23位）に後れをとっている。

このように日本経済が低迷しているのは、結局、日本企業の競争力が低下したからに他ならない。象徴的なのは、ソニー、パナソニック、シャープの業績悪化である。これら3社はいずれも戦後の日本経済の高度成長を牽引したエクセレントカンパニーであったが、近年、巨額の赤字を計上し苦しんでいる。もちろん日本企業の中にも高業績を出している企業はかなりあるが、電機、特に家電分野では苦戦が続いている。

日本の家電ビジネス不振の原因についてはしばしば次のような点が指摘されている。

- ①テレビやパソコンなどの製品が「コモディティ化」したために、日本企業のような垂直統合型ビジネスモデルでは、サムソンなどの水平分業型のビジネスモデルに価格競争で太刀打できない。
- ②国内市場向けに独自仕様の製品を投入し続け、いわゆる「ガラパゴス化」してしまったために海外市場で通用しない。

確かにこれらは日本の家電ビジネスが苦戦している原因と考えられるが、これに劣らず重要なのが「グローバル人材の不足」ということである。日系企業の営業利益の地域別比率を2000年度と2009年度を比較してみると、「日本国内」は79.9%から56.5%に低下している。「米州」は10.4%から9.7%と若干低下し、「欧州」は3.0%から3.0%と変化なしであるが、「アジア太平洋」は

6.0%から 23.6%へと大幅に上昇している。

一方、日系企業の海外現地法人の社長の国籍を 2000 年度と 2009 年度を比較してみると、「日本人」は 57.8%から 83.6%と増加しており、「外国人」は 42.2%から 16.4%へと低下している。このように日本企業では、海外事業が業績をささえているにもかかわらず、人材の現地化はむしろ後退しているのである。（吉田、2012）

経済産業省『グローバル人材育成に関するアンケート調査』（2010 年）で「海外拠点の設置・運営にあたっての課題」を見ると次のようになる。

- ①グローバル化を推進する国内人材の確保・育成（74%）
- ②進出先の法制度、マーケット等についての情報（42.2%）
- ③グローバルでの制度や仕組みの共通化（40.7%）
- ④グローバルに通用する製品・サービスの開発（27.0%）
- ⑤グローバルでの経営理念・ビジョンの徹底（26.6%）

このように、日系企業によるグローバル展開の最大の課題は「人材」であると認識されているのである。

ところが、産業能率大学「ビジネスパーソンのグローバル意識調査」（2010 年）、「新入社員のグローバル意識調査」（2010 年）などによると、ビジネスパーソンの 67.0%が「海外で働きたくない」、新入社員の 49.0%が「海外で働きたいとは思わない」と回答し、その理由として「リスクが高い」（56.1%）、「能力に自信がない」（54.6%）、「魅力を感じない」（44.4%）等をあげている。このような「内向き志向」の若者をグローバル人材に育てていくのは大変なことであるが、それができなければ日本企業の将来は暗くならざるを得ない。

## 2. そもそも「グローバル人材」とはどのような能力を持った人材か？

産学連携によるグローバル人材育成推進会議「産学官によるグローバル人材の育成のための戦略」最終報告書（2011 年）では、「グローバル人材」を次のように定義している（アンダーラインは筆者による）。

「グローバル人材とは、世界的な競争と共生が進む現代社会において、日本人としてのアイデンティティを持ちながら、広い視野に立って培われる教養と専門性、異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力と協調性、新しい価値を創造する能力、次世代までも視野に入れた社会貢献の意識などを持った人間・・・」（産学連携、2011、p.3）

倉本（2012,p.232）は、世界中の人材、技術、資源とニーズをつなげて付加価値を生み出す「グローバル・エリート」に必要な 8 つのスキルとして以下のような能力をあげている。

（1）異なるものを理解し、受け入れる力

- ①違いを感じる「感受性」、②異文化・価値観への「理解力」、③多様なやり方に合わせる「柔軟性」

(2) 物事を組み立てて、前に進ませる力

④異質な環境での「オーナーシップ」(当事者意識)、⑤「ゼロベースの構築力」、⑥「問題解決型思考」

(3) 適切なコミュニケーションにより人を動かす力

⑦積極的・論理的な「説明力」、相手に「察する」のを求めるのではなく、積極的に説明する考え方、⑧コミュニケーションの「粘り強さ」

ベルリッツコーポレーション CEO の内永ゆか子 (2011、pp.61-91) は、「世界と渡り合う人材」になるための次のような 6 つの条件を上げている。

①「論理力」(「英語」を超える世界最強のツール)：シンプルなファクト(事実) ベースのコミュニケーション

②ゼロベース・コミュニケーション：脱「あうんの呼吸」

③「違い」を理解する力

④「そこそこ」の英語力：2010 年の時点で英語人口は約 20 億人いるがその約 70%はノンネイティブであるから「ジャパニーズイングリッシュ」で臆することなく話す。

⑤「自分」を語る力

⑥名刺なしで付き合える人脈

これらの見解を参考にして、本稿では、「グローバル人材」を次のような 3 つの能力・スキルを備えた人材と定義する。

①「地球単位」で世界全体を見る発想、視点、行動を持つ。

②「多様性」を理解し、受け入れ、活用できる。

③コミュニケーション能力が優れている。

それでは、これらの条件を満たす人材をどのようにして育成することができるのだろうか？

### 3. 「グローバル人材」はどのようにして育成できるか？

#### 1) H.ミンツバーグの IMPM(International Masters in Practicing Management:国際マネジメント実務修士課程)<sup>iii</sup>

H.ミンツバーグ(Mintzberg.H.)が主催する IMPM は次のような内容のプログラムである。参加者は 35 歳~45 歳の中間管理職以上の現役マネジャーで、所属企業・組織の費用負担で派遣される。授業料は\$45,000、学位取得費が\$6,750、生活費が\$12,000 である。2 週間のモジュールを 5 回行い、各モジュールは 5 カ国(イギリス、カナダ、インド、日本、フランス)を巡回しながら、異なる 5 つの「マインドセット」(思考様式)を取り上げる。5 つのマインドセットとは、「省察」(自己のマインド)、「分析」(組織のマネジメント)、「世間知」(文脈のマネジメント)、「協働」(人間関係のマネジメント)、「行動」(変革のマネジメント)である。

モジュールで学んだことと参加者が所属する環境を結びつけるために、モジュール終了後、チュータリングを受けながら省察レポートを執筆する。第 2 モ

ジュール開始前には、セルフスタディにより、マーケティング、財務、会計などのビジネスの言語を学ぶ。第3モジュールと第4モジュールの間に「マネジャー交換留学」を実施し、参加者がペアを組んで、1週間お互いの職場で過ごす。全コースは16ヶ月（64週間）で終了する。

このプログラムは、「地球単位」で考える発想・視点・行動、「多様性」を理解・受容・活用する能力、コミュニケーション能力など、先に示したグローバル人材の要件を育成するよう緻密に考え抜かれた優れた内容になっている。しかし巨額の費用がかかり、長期にわたって組織を離脱することなどを考えると、どの企業でも利用できるわけではなく、巨大多国籍企業のエリート社員を対象とした「帝王学」という性格が強い。

## 2) 日本アスペン研究所のエグゼクティブ・セミナーiv

このプログラムの対象者は企業の役員・幹部社員、官公庁やNPO、NGOの幹部などである。5泊6日の日程で開催され、プログラムは「世界と日本」「自然・生命」「認識」「美と信」「ヒューマニティ」「デモクラシー」の6つのセッションで構成される。

セミナー参加者は約2ヶ月前に配布される500頁ほどのテキストを読んで参加する。このテキストは、西洋や東洋の哲学書や思想書のエッセンスを編集したものである。卓越した見識を持つ各界の「モデレータ」が参加者間の対話を活性化し、適切な方向に導く。学会、実務界、官界の碩学たちが「リソース・パーソン」となり、それぞれの専門分野の立場から対話の質を高め、節度ある助言を行う。

このセミナーは「古典」を素材として自らの思考を鍛え直し、「対話」を通じて他者の思考を理解し、新しい視点や多元的視点を形成することを意図している。たんに古典を教養知として身につけるのではなく、古典が伝えるメッセージを現代社会・現実社会と関係づけ、未来を考える視座を得ることが意識されている。

このプログラムも、先に示したグローバル人材の要件、「地球的視野」「多様性」「コミュニケーション能力」などの育成に適合しているといえる。近年、企業サイドは、単なるテクニカルな知識ではなく、深い教養に裏付けられた「人間力」とも言うべき素養を身につけた人材を求めていることとも符合している。

## 3) サムスン電子の「地域専門家制度」v

サムソンの地域専門家制度は1991年から開始され、2012年末までに4,400人の地域専門家を養成してきている。2012年度には50カ国で285人が地域専門家として活動している。社員は1年間業務を離れ海外に赴任し、現地の文化や言語を習得する。派遣先は、1990年代までは先進国が60%を占めていたが、2000年以降は中東、アフリカ、中南米、中国、インドなどの新興国が約80%を占めており、この傾向は今後さらに強まると思われる。

派遣された社員は、毎週、パソコンとデジカメを用いて本社に報告するが、

このデータは現地の最新情報であり、現地化製品を開発するための重要なマーケティング情報として活用されている。サムソンはすでに世界 700 都市以上をデータベース化している。こうした情報を活かして、例えば、パーティーと音楽を楽しむインド人向けに、大音量のテレビを開発したり、アフリカ向けに不安定な電圧でも使えるテレビを開発するなどヒット商品を生み出している。

#### 4) 渥美育子の「文化の世界地図」による異文化教育<sup>vi</sup>

渥美は、冷戦体制崩壊後、「民族のアイデンティティ」が重要な価値として浮上してきたことに着目し、70 億人の人々が「価値の中心をどこに置いているか」という視点から 3 つの「文化コード」を分類した。「コード」とは、社会のルールの基盤である価値体系を意味している。

①「リーガルコード」：これは価値の中心をルールとノウハウに置いている文化圏であり、米国、ケベック以外のカナダ、イングランドを中心としたイギリス、スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、フィンランドなどの北欧諸国などであり、10 カ国に満たないが、世界のグローバル競争力トップ 20 に入る国々であり、グローバル時代のルールの一元化に最も強い影響力を持っている。リーガルコードの源泉は、神と人が直接向かい合うキリスト教新教（プロテスタンティズムとそれに付随する倫理性）である。この文化圏では「法的に正しいかどうか」「相手の基本的人権を侵していないか」が重要な判断基準となっており、抑制と均衡、フェアネス、プライバシー、プロフェッショナリズム、専門知識、ノウハウなどが重要な価値となっている。

②「モラルコード」：これは価値の中心を「人間関係」に置く社会であり、アジアの儒教圏とラテンアメリカ、南ヨーロッパ、中部アフリカなどのキリスト教旧教圏が該当する。この文化圏では「お返し of Favors」に基づく助け合いが存在し、ルールやコミュニケーションの透明度が低いため、汚職を生みやすいとされる。

③「レリジヤスコード」：これは神の教えに価値の中心を置いた地域であり、イスラエルやレバノンを除く中東、北アフリカ諸国、パキスタン、バングラデシュなどの南アジア、東南アジアのマレーシア、ブルネイなどのイスラム文化圏が該当する。神の教えが政治、経済、ライフスタイルをコントロールしている。「絶対にしてはならないこと」「できればしない方がいいこと」「できればした方がいいこと」「絶対すべきこと」という 4 つの行動律をもち、それを命を賭けて守るのが「良い回教徒」であり、それが最も重要な価値基準となっている。

④「ミックスコード」：これは 3 つの文化コードのうち 2 つが併存している社会であり、オーストラリア（アイデンティティが極端に揺れる国）、インド（伝統的にモラルコードであるが、イギリスの植民地となりリーガルコードが接ぎ木された国）、ドイツ、オランダ（カトリック教徒とプロテスタント教徒の人口比が近い国）、イスラエル（キリスト教、イスラム教のような世界宗教に進化する前の全てのコードが混在する民族宗教・ユダヤ教の影響下にある国）などが

該当する。

このプログラムは、世界各国・地域の文化的多様性とその根底にある価値体系を習得させるのに適した内容となっている。

#### 4. むすび

本稿では「グローバル人材」に不可欠な能力・スキルとして①「地球単位」で発想する幅広い視野と行動力を持ち、②「多様性」を理解し、受け入れ、活用できる能力、③優れたコミュニケーション能力、の3つをあげた。そしてこれらの能力を育成するための特色のある4つのプログラムを検討した。H. ミンツバーグのIMPM（国際マネジメント実務修士課程）は、地球規模の幅広い視野、多様性への対応、コミュニケーション能力という「グローバル人材」に不可欠な能力を習得させるために綿密に計画された優れた実践的プログラムである。しかし、長期間に渡り所属企業・組織を離れること、高額な費用がかかることなどを考えれば、どの企業でも利用できるわけではなく、巨大多国籍企業において、すでに経営者候補となっている人材を仕上げる「帝王学」的なプログラムであると言える。

日本アスペン研究所の「エグゼクティブ・セミナー」は、知識の専門化がもたらす人間的価値観の瑣末化(trivialization)や無教養な専門家がもたらす脅威を文明の危機としてとらえ、「古典と対話を通じた人格教育」を前面に押し出した内容である。グローバル人材に不可欠な確固たる哲学・信念を育成するのに適したプログラムであり、組織の中堅幹部層をトップマネジメントに育成するのに効果的であると考えられる。

サムソン電子の「地域専門家制度」は、現地に根付いたグローバル人材を育てるのに有効である。数年の海外勤務で本国に帰ることを考えるのではなく、現地に骨を埋める覚悟で行動する人材なくして本格的なグローバル経営は展開できない。しかし、そのサムソン電子においても、近年、特に欧米の駐在員の間に、子どもに欧米の教育を受けさせたいがために、海外勤務の任期がきれても韓国に戻りたがらない社員も出てきて問題になっているという<sup>vii</sup>。

渥美育子のプログラムは、海外勤務する社員に、赴任国・地域の文化特性、社会制度、取引上の注意点などを事前研修するのに適している。

このように、それぞれのプログラムの特徴をよく理解して、自社のニーズにマッチしたプログラムを利用する必要がある。

グローバル人材を育成するために、上述のようなプログラムを利用するのも一方法であるが、とにかく外国生活を経験させて「外から日本を見る」のも有効な方法である。しかし、近年、若者や若年社員の間で外国勤務を嫌う風潮が強くなっていることが懸念される。会社に入ってから「外向き」を教育するだけでなく、小さい頃から外国への関心を高めるような教育改革も重要になると思われる。



## 注

- i 日立製作所は 2012 年度以降の大卒事務系社員は、全員、海外赴任を前提に採用すると報じられている。また、パナソニックは、2011 年度新卒採用枠 1,390 人の 8 割にあたる 1,100 人を海外で外国人を採用する計画である。ファーストリテイリングも、2012 年度採用 1,300 人のうち 8 割の 1,050 人を外国人とする計画である。このような外国人採用枠を設ける動きは、東芝、シャープ、富士通、村田製作所などにも広がっている。楽天やユニクロのように、社内公用語を英語にする企業も現れてきている。
- ii 日本経営教育学会（現・日本マネジメント学会）の全国研究大会の統一論題に「グローバルイゼーション」という概念が初めて登場したのは第 18 回大会（1988 年、東京国際大学）であり、そのときのテーマは「グローバルイゼーションと経営教育」であった。
- iii H. ミンツバーグの IMPM プログラムについては、次の書を参照した。  
H. ミンツバーグ著、池村千秋訳『MBA が会社を滅ぼす：マネジャーの正しい育て方』日経 BP 社、2006 年、第 10 章～第 14 章
- iv 日本アスペン研究所のエグゼクティブ・セミナーについては、同研究所のホームページ、および同研究所が毎年発行している「アスペン・フェロー」を参照した。同研究所は、エグゼクティブ・セミナーの他、企業の 30 から 40 代前半のマネジャー層を対象としたヤング・エグゼクティブ・セミナー、高校生を対象としたジュニア・セミナーなども実施している。
- v サムソン電子の「地域専門家制度」については、次の書を参照した。石田 賢『サムソン 識国際戦略：サムスン躍進の原動力』文眞堂、平成 25 年、pp.36~45
- vi 渥美育子の「文化の世界地図」については、次の書を参照した。渥美育子『グローバル企業で 30 年間伝え続けてきた「世界で戦える人材」の条件』PHP ビジネス新書、2013 年、pp.125~156
- vii 石田（2013）p.39

## 参考文献

- 渥美育子（2013）『「世界で戦える人材」の条件』PHP ビジネス新書
- 石田 賢（2013）『サムスン式国際戦略—サムスン躍進の原動力—』文眞堂
- 内永ゆか子（2011）『日本企業がほしがる「グローバル人材」の必須スキル』朝日新聞出版
- 北村友人・杉村美紀（2012）『激動するアジアの大学改革—グローバル人材を育成するために—』上智大学出版
- 倉本由香里（2012）『グローバルエリートの時代—個人が国家を超え、日本の未来をつくる—』講談社
- 経済産業省（2012）「グローバル人材に関するアンケート調査」
- 産学連携によるグローバル人材育成推進会議（2011）「産学官によるグローバル人材の育成のための戦略」最終報告書
- 産業能率大学（2010）「ビジネスパーソン of グローバル意識調査」、「新入社員のグローバル意識調査」
- 日本経済新聞社編（2000）『グローバル経営者の時代—日本企業は勝ち残れるか—』日本経済新聞社
- H. ミンツバーグ著、池村千秋訳（2006）『MBA が会社を滅ぼす：』
- 吉田 寿（2012）『世界で闘うためのグローバル人材マネジメント入門』日本実業出版社

受付日：2014 年 1 月 6 日      受理日：2014 年 2 月 7 日